Predictable Results in Unpredictable Times

[illegible]

不可预知时代的可预知结果

- 判断将下面（时代周刊）作为“不可预知年份”，入选影响美国历史进程的50位人物之一
- 第一部“商战惊人之作七个习惯”：大师告诉你如何从困境中赢
- 畅销千个典范组织秘密揭晓，全球首度公开
- 成就每一生活的转折点

COAY
Books

目录
Content

- 序
- 未来有多难把握？
- 不可预知时代的可预知结果（1）
- 不可预知时代的可预知结果（2）
- 不可预知时代的可预知结果（3）
- 不可预知时代的可预知结果（4）
- 不可预知时代的可预知结果（5）
- 不可预知时代的可预知结果（6）
- 结语（1）
- 结语（2）
- 结语（3）
- 结语（4）
- 结语（5）
- 结语（6）
- 关于作者（1）
- 关于作者（2）

序

继《高效能人士的七个习惯》英文版面世20周年，并在全球70多个国家以38种语言畅销发行2000万册之后，全球著名管理思想家史蒂芬•柯维博士又一管理学力作《不可预知时代的可预知结果》的中文版由中国青年出版社于2010年1月出版。

正如这本书的书名所示，我们当前所处的时代，是一个本质上不可预知的时代，意料之外的事件时有发生，威胁着企业、组织的生存和发展，影响着个人的工作和生活。目睹了百年企业大厦将倾，感受了人人自危惶恐不安，让我们不由对这个不确定的、不可预知的时代心存敬畏，然而，这正是诞生伟大管理者的时代。本书作者史蒂芬•柯维博士倾注其半生心血，总结了一套能够让企业和个人立于不败之地的制胜法则，告诉读者，即便在不可预知的时代，仍有确定的原则可以依赖，这也是为什么伟大的管理者知道这个世界变幻莫测，但仍能得到自己想要的结果。

《不可预知时代的可预知结果》是“史蒂芬•柯维管理精髓红宝书”系列的第一本，此系列其他5本的中文版，将由中国青年出版社陆续出版。

未来有多难把握?

——评《不可预知时代的可预知结果》

很多人认识柯维博士，都是因为读了他所写的那本风靡管理界、职场界的《高效能人士的七个习惯》。读过之后，人们不禁感叹：大道至简，然而就是这些看似简单的道理，世上却唯有柯维一人将其总结出来，形成铅字，并使其深入人心。由此，大家对柯维背后的故事多了一分关注，对这位长者也多了一分敬仰。

就是这位被无数媒体、拥趸赋予了传奇色彩的智者在其古稀之年，在其成名作《高效能人士的七个习惯》英文版问世20周年之际，在人们对于刚刚过去的经济危机还心存余悸之时，为众多忠诚的读者奉献了一部新作——《不可预知时代的可预知结果》。这本书不仅让人们看到了这位管理学思想家对世界经济形势的高度敏感性、对企业和个人发展话题的持续关注，更集中展现了其积淀了半个世纪的思想精华，也由此让众人再一次折服。

全书基于一个论点，那就是当前这个时代是个本质上不可预知的时代，历史可能重演，未来也更具挑战。对于种种随时可能发生的、突如其来的事件，在惊慌之余，我们不得不思考一个问题：那就是该如何应对。柯维博士基于其数年来为全球众多知名企业和领导者进行咨询、培训的经验，基于其对深入各类企业、组织、机构所掌握的第一手资料的分析和研究，总结了四条普适的、可以使企业和个人以不变应万变的经典法则，并在书中对这四条法则及其贯彻执行方法进行了细致论述。

柯维博士认为，越是动荡的、不确定的时代，越能诞生伟大的管理者，而成就了这些管理者伟大壮举的正是这四条不变的原则。掌握了这四条原则，未来不再那么难以把握！

不可预知时代的可预知结果（1）

不可预知时代的可预知结果

如果你任由命运摆布，人生将变得不可预知。若你不想如此，请控制你的所作所为。

——纳西姆·尼古拉斯·塔勒布，《黑天鹅》作者

每年夏天都有一群身着彩色衣服的自行车骑手们在风光秀美的赛道上飞速骑行，这一直是一项最考验人类意志力的比赛——环法自行车赛。在阳光照射下的蜿蜒山路上，他们组成小队或者合成一群，有些骑在前面，有些则一字排开彼此保持着安全距离。不过，骑手们大多数时间还是成堆成群地前行。当向前超越比较容易时，车手就会加速前进。

比赛中更为严重的考验是山路，骑手们会遇到不可预知的天气。即使是在七月的阿尔卑斯山，也可能会碰到霜雾和冰雹。与此相反，法国南部贫瘠得像沙漠一样的冯度山会把骑手烤得冒油。当骑手们骑车爬行数千米以后，小队开始彼此拉

不可预知时代的可预知结果（2）

开距离，变成一列。很多骑手因为疲劳而掉队，有很多骑手落后得非常远。

在这种极端艰苦的环境中，只有伟大的骑手才能保持领先地位。

你的团队、公司或者你的组织也会不时地面对这些极端的环境，陡峭的山路、变幻莫测的天气、看不见的前路。即使出现转机，但日子照样艰难。我们会走进另一个世界，在这个世界中，我们会面对更棘手的困难，这让我们觉得曾经痛苦的过去仿佛是天堂。未来的危机可能比我们以前所经历的更恐怖，因此，每个人都认同：未来的挑战将十分残酷。

这正是诞生伟大管理者的时代。

伟大的领导者不同于常人。他们即使是在不可预知的环境中，也能坚守自己的原则。他们知道这个世界是不可预知的，但仍能得到自己想要的结果。

环法自行车赛实际上是一项团队工作，失败的团队缺乏胜利者那种严格的执行力。

他们是如何做到的？

在解释这个问题之前，让我们想想，为什么那么多的竞争者在爬山途中落后或掉队？原因通常不是他们缺乏力气和能力，大多数环法自行车赛的选手体力都非常的棒，不然他们也不会在这儿了。

环法自行车赛实际上是一项团队工作，失败的团队缺乏

不可预知时代的可预知结果（3）

胜利者那种严格的执行力。获胜团队中的成员必须彼此信任，而不是去各自做自己的事情。他们必须一直聚焦在获取胜利这个目标上，寻找一切机会实现它，否则，小错误累积到最后就会酿成大祸。

我们与全球上千家的私营、公共公司长期打交道，经验告诉我们，正是缺乏纪律性才使得大家在"上山"时分出孰先孰后。在富兰克林柯维公司，我们研究了 1100 个组织中的 17000 个工作团队，研究涉及人数达 30 余万。我们访问了这些工作团队中的 5000 个人，并将访谈结果按照财务状况、工作内容和客户忠诚度三个方面与大量的"类似"组织做比较。这种对比研究可以帮助我们理解：好的执行者和差的执行者之间的真正区别是什么。兰斯·阿姆斯特朗（美国职业自行车运动员，曾连续 7 次获环法自行车赛冠军——译者注）也参与了本研究。

不可预知时代的四大风险

如同环法自行车赛的团队一样，处于不可预知时代的公司要面对四大致命风险：

- 执行不力
- 信任危机
- 缺乏专注
- 人心惶惶

不可预知时代的可预知结果（4）

执行不力。你一直在思考如何应对风险，你也有策略，现在的问题是，你的团队能执行这些策略吗？他们愿意吗？在你的组织中，有些人会理解你的想法并去执行它，而有些人则永远也不可能去做。那么介于这两者之间的人呢，如果他们知道怎么做，他们的执行力又有多强？

信任危机。信任度急速降低。信贷市场陷入了巨大的信任危机之中，人们满眼所见到处是背叛。在一条充满陷阱的未知路上，人人减速而行；经济衰退不是空穴来风。

缺乏专注。公司资源少，人员少，杂乱无章。人们同一时间做两三份工作。一个干两份活的人，他的注意力就只有干一份活的人的注意力的一半，而做好任何一件事情的可能性也只是一半。

人心惶惶。经济萧条导致了心理恐慌。人们害怕失去工作，害怕失去养老金，害怕失去自己的房子。心理恐慌在慢慢累积，人们逐渐被它所吞噬。公司需要员工集中注意力，全心投入工作，但是员工无法专注，工作散漫。

正如你所认识到的，这四大风险在经济风暴中同时到来，它们相互增强。信任危机导致了恐惧，恐惧和焦虑导致人们失去专注，失去专注使得人们在战略执行过程中畏首畏尾。面对这四大风险，想要精准地执行你的战略难于上青天。

要想像那些伟大的车手一样，成功骑越山峰，你必须对这

不可预知时代的可预知结果（5）

些风险有所准备。如果你按照以下的方法来做，就能避开风险，获得成功：

- 出色做好要事
- 跟上信任的速度
- 做到事半功倍
- 化恐惧为激情

出色做好要事。成功的公司都有简单、清晰的目标并不断重复它，高效执行并不断对目标进行评估。在成功的团队中，每一个成员都清楚自己的作用，他们对目标的执行情况非常清楚。

跟上信任的速度。缺乏信任会降低效率，导致成本增加，这就是为什么在这次经济风暴中，你的客户减少、现金流中断的原因。如果信任等级提高，公司效率就会提高，成本也会降低。成功的公司有能力做出快速的反应，"在新的经济环境下，它们快速变革，有能力走在前面，至少不落后于他人。"

做到事半功倍。当然，每个人都想做到事半功倍，但真正的问题是：哪些"功"要加倍？难道不是增加客户认为真正有价值的东西、减少他们不想要的吗？成功的公司专注在那些有价值的事物上，他们不是去减少它们，而是化繁为简。员工不是干两份、三份活，他们专注在客户真正在意的工作上。

化恐惧为激情。心理恐惧的根源在于人们对所要发生的

不可预知时代的可预知结果（6）

事情感觉无法控制。成功的公司帮助人们打破这种无助感，专注在他们力所能及的事物上。产生恐惧的原因绝大多数是目标不明确或者缺少有动力的目标。要提供给他们一个目标明确的任务，这样就可以将他们的恐惧能量转化为行动的力量。

人生如果有什么是确定的，那就是可以确定：世界永远不可预知。伟大的团队就像伟大的自行车手一样，他们不懈努力，不管在什么环境中都很优秀。这本小书就是告诉你如何取得你想要的成果，无论是在好光景还是在坏光景你都可以（不管你是否认同"时代在变化"这样的观点）。为什么？你只要掌握以上四个久经考验的原则就可以了，它们能让你立于不败之地。

本书中的四个原则，每一个原则为一章，每章包括你要如何实施该原则的方案。

学习本书的最好方法是将本书的内容教给其他人，老师比学生学的更多。因此，每章的末尾，我们建议你找其他人——同事、朋友，家庭成员，然后把你在本书中掌握的内容教给他们。你可以按照我们所提供的"以教带学"的指引来做，也可以自创招数。

结语（1）

结 语

在看起来危险、动荡的世界里，想要抓住一个光明的、安稳的、美好的未来，似乎是不可思议的事情，但我们就是可以做到。

——约舒亚·库珀·雷默

在环法自行车赛中，比赛结果是在爬山阶段就可以见分晓的。

同样，无论是在商业界、教育界还是政府部门，成功的组织都是能够在不可预知的时代获得可以预知的好的结果的组织。

想一想两个相机制造商的例子。

宝丽来和佳能都曾是摄影行业的巨头。几年前，它们又同时遇到难题——数码相机技术带来的冲击。

20世纪90年代，宝丽来看上去是个大赢家。他们有经久

结语（2）

不衰的傻瓜相机作为饵，胶卷就是钩，而且他们还有很多新的促销模式——为女孩们设计的芭比相机，为办公室人士设计的专业相机，为年轻人设计的个性相机。但是，传统的商业模式——便宜的相机上昂贵的胶片，逐渐势衰。

2001 年，宝丽来破产。股价几乎下降了 100%，从 1997 年的 60 美元下降到 28 美分，所有的剩余资产都被变卖。

相反，佳能在 20 世纪 90 年代则一步步地进入数码摄像行业，并获得成功。2001 年佳能大规模地推出了它的一款数码相机——便宜、可靠、没有胶片，这款数码相机大获成功。可想而知，股价飙升。历史再度重演，1933 年吉田五郎（精机光学创始人之一——译者注）卖出他的第一款相机——Kwannon 时也是如此。

2008 年至 2009 年经济衰退期间，佳能的股价是 1997 年技术高速发展时的两倍。即使佳能也遭受了销售额的大幅度下降，但它的盈利水平仍然远高于其他竞争对手。几年间，佳能在欧亚大陆和美洲都被称为"最值得信赖的品牌"。

为什么一家公司在"爬山"时倒下了，而另一家却可预知地获得胜利呢？爬山时的成功之道是经得住时间考验且从未改变的：

- 出色做好要事
- 跟上信任的速度

结语（3）

- 做到事半功倍
- 化恐惧为激情

那些没有遵守这些原则的团队在"山路崎岖"时，就不可避免地要退出比赛。他们看不见那些在战略上重要的事情，没有值得信赖的队友、体系和程序，他们就失去了冲劲。他们失去了工作的重心，最后，自己也失去了信心。

宝丽来上山前是全力冲刺的。最初他们也意识到要全力发展数码照相技术，但是因为公司内部缺乏清晰的一致性，最终导致了致命的执行力延误。数码技术研发落后，投资大幅减少。战略混乱的原因是宝丽来没有看到客户真正需要什么。旧的商业模式是建立在胶片的销售之上的，客户花费不菲却使用十分不便。一旦数码相机消除了对胶片的依赖，客户一夜之间就把宝丽来抛弃了。

更糟糕的是，宝丽来的最高管理层失去了员工对他们的信任，他们拿着巨额的红利，而员工的工资却被减半。压倒最后一根稻草的是2000年科技股的大贬值，在市场中一轮疯狂而又恐惧的破产潮中，宝丽来轰然倒塌。

佳能在同一时间"上山"，也同时认识到数码技术的巨大作用，但是，结局却截然不同。他们不仅关注客户想要什么，还关注自己的经验。他们认识到数码平台对于客户来说更简单，佳能新设立了一个部门专门来建设数码相机的商业模式，这

结语（4）

种商业模式是以全新的、分享式的战略为支撑的。最后，正如大家都知道的，这个部门成就了佳能。

在内部，佳能与员工建立信任，他们首先让员工分享利润，然后才是投资人和管理层。公司大力提倡员工的忠诚，并倡导公司的三个座右铭："按能力提升；健康最重要；家人第一位。"因为他们一直关注可以预知的好的结果，而不去在乎经济环境如何，所以佳能在市场上一直保持领先。客户、员工和投资人对未来都充满信心。

那么，你的团队怎么样？你是更像宝丽来还是更像佳能？你是否一直关注可预知的结果，而不去在乎不可预知的时代？

看看自己所在的团队，问问自己下面这些问题。满足条件的打个勾。

	是	否
1. 是否团队中的每一个成员都知道团队的目标？		
2. 是否团队中的每一个成员都知道自己在实现目标中所扮演的角色？		
3. 是否团队中的每一个成员都知道评价标准，换句话说，是否每个人都知道成功具体指什么，知道自己离成功还有多远？		
4. 团队成员是否定期地聚会（至少每周聚一次），讨论团队实现目标的情况？		
5. 你是否在积极推进"推动中游"计划，帮助每一个人朝着最优秀的方向前进？		

结语（5）

	是	否
6. 重复性业务在你的收益中是否占据了很高的比例？		
7. 与同行业平均水平相比，公司员工的离职率是否更低？		
8. 你能否确定你所做的工作是你的客户真正想要你为他们做的？		
9. 客户和你的关系是否简单、顺畅？		
10. 你的团队是否为了完成任务可以勇往直前，而不是陷入担心和焦虑之中？		
总计：是/否		
总分 =（ ）（是的数目）		

“是”计 1 分，“否”计 0 分。

得分	
9~10	不管什么时代，你都绝对可以获得可预知的结果。
7~8	艰难时代你也能获得不同寻常的成绩。
5~6	在艰难的时代，你的团队可能会非常吃力地在奋斗。
3~4	你的生存已经成了问题。
0~2	走的时候别忘了关灯、关门。

坦白来说，如果你在上面的问题中都回答“否”，那你就是在爬山中冒险。你会被那些有着优秀执行力的、值得高度信任

结语（6）

的，关注客户真实需要的、员工参与极高的团队击败。

这个时代本质上是不可预知的。你不能计算好未来所有的不确定因素，但在不可预知的时代，还是有些确定的原则你可以依赖：

- 爬山时你所带的东西一定是必要的，且重要的。
- 当你值得信任时，你才会获得信任。
- 如果你卖的东西是客户真正需要的，他们会想办法付钱给你的。
- 比恐惧更强大的东西就是使命，因此一定要让你的使命很伟大。

这些原则会让你立于不败之地。

关于作者（1）

关于作者

史蒂芬·柯维博士，一位在国际上备受推崇的领导艺术领域的权威，家庭问题专家、教师、企业组织顾问和作家，富兰克林柯维公司的创始人之一和副董事长。柯维博士所著的《高效能人士的七个习惯》一书，被评为"20世纪最有影响力的商业书籍"，以及"有史以来最具影响力的10大管理类书籍之一"，从第一版出版至今已有20年，仍位列畅销书榜，全球销量达2000万册。

柯维博士拥有哈佛大学工商管理硕士学位和杨百翰大学博士学位，在杨百翰大学就读期间，曾兼任组织行为学和商业管理学教授。在40余年的时间里，听过柯维博士讲课的人达数百万，这其中包括很多国家和企业的领导者。他和妻子现居住在犹他州的落基山脉。

鲍勃·惠特曼，富兰克林柯维公司董事会主席，首席执行官。惠特曼拥有哈佛大学工商管理硕士学位，曾是特拉梅尔克罗公司四位合伙人之一，首席财政官和董事会成员。历任温德姆酒店及度假村集团董事，富勒姆集团公司

关于作者（2）

（现万豪国际分公司）首席执行官。因为富兰克林柯维公司的使命，即帮助建立伟大的、持续发展的组织让其深受触动，于2000年1月加入了富兰克林柯维公司，并出任董事会主席和首席执行官。自此，他就潜心研究富兰克林柯维公司数百万客户的内部工作程式，并总结出是什么造就了伟大和辉煌。

他酷爱登山，攀岩和滑冰，喜欢攀登落基山和阿尔卑斯山，并9次完成夏威夷铁人世界冠军赛。鲍勃和他的妻子及一双子女现生活在犹他州盐湖城。

布瑞克·英格兰，他称自己为"知识产权建筑师"，他帮助富兰克林柯维公司的客户找到了世界级的有效问题解决方案。在他长达20年的咨询行业从业生涯中，帮助很多世界最大的企业找到了更有效的领导力执行方法和沟通方法。他为遍布世界的《财富》50强的公司提供指导。

在加入富兰克林柯维公司之前，英格兰博士曾任富兰克林咨询公司主管知识产权的副总裁以及国际培训公司希普利联合公司的咨询总监。他拥有传播学博士学位，在杨百翰大学万豪管理学院教授了7年组织领导力和策略课程。他和妻子现居住在犹他州北部。